

本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

员工招聘 与配置

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

 复旦博学
21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

王丽娟 编著

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

本 高等教育国家级教学成果奖

招聘 与配置

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦大学

(第二版)

21世纪人力资源管理丛书

王丽娟 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与配置/王丽娟编著. —上海:复旦大学出版社,2012.2
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-309-08387-3

I. 员… II. 王… III. 企业管理:人力资源管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 171048 号

员工招聘与配置

王丽娟 编著
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 19.25 字数 358 千
2012 年 2 月第 2 版第 1 次印刷
印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-08387-3/F·1740
定价:39.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

Recruitment and

第二版前言

Selection

员工招聘是一个过程,在组织的人力资源管理中起着非常重要的作用,员工招聘在工作和员工之间寻找最佳匹配是组织建立一支有效的员工队伍的源头。成功的员工招聘是任何组织都要面临的一个重大挑战,组织为此要借助大量的工具和方法,要开展各种招聘和甄选活动,要投入一定的人力和财力。组织的员工招聘还要受到一系列外部因素的影响,劳动力市场、政府的法规都是组织不能控制的外部因素,成功的员工招聘需要把这些因素都考虑在内。本书试图追求招聘过程的完整性和系统性,可是,说实在话,人力资源管理作为一门还处在发展之中的学科,时代的变迁使其增加了许多新课题,正如美国人力资源管理协会副总裁(SHRM) Brian J. Glade 所言:“在竞争压力下,人力资源管理人员行事必须果断迅速,以帮助企业更有效地竞争。”这就意味着招聘策略将发生改变,招聘人员必须能认真地思考,具备多种技能,而不仅仅是劳动技能。因而,企图通过一本书就说清楚招聘的发展与现状着实感到力不从心,就是在搁笔的今天,依然在案头上发现有新的文献没有写进去,呈现给大家的只能是一本阶段性的研究总结。

修改后的《员工招聘与配置》一书共分九章。增加了第一章员工配置概述,第二章配置与招聘环境、招聘前的准备工作分成了三章,合并了内部招聘和外部招聘、内部甄选和外部甄选方面的内容。全书虽然还是九个章节,但内容上丰富了,并且每一章的内容都控制在两三万字,作者力图使内容更接近教学的安排。

在上一版的编写过程中,栾宝锐、井瑞、温丽琴、张晔、李妍、董瑞龄参与

了编写,他们的部分劳动成果在这一版中得到了沿用。在本书的修订中,陕西咸阳西藏民族学院的何妍老师参与了最初的目录的讨论,并提出了修改意见,何妍老师参与了第一章和第二章的撰写;王帅和于艳娇帮我修订了其余的章节。编写中的问题都由我负责,也希望读者批评指正。

王丽娟

2011年11月于人大静园

Recruitment and Selection

目录

1	第一章 员工配置概述	
2	第一节 员工配置	
2	一、员工配置	
5	二、员工配置的重要性	
7	三、员工配置的基础	
11	四、员工配置与其他人力资源管理活动	
12	第二节 组织员工配置	
12	一、组织员工配置模型	
16	二、员工配置战略	
23	第三节 中国员工配置的历史、现状与发展趋势	
23	一、中国员工配置的历史与现状	
28	二、中国员工配置的理论研究	
31	三、中国员工配置的现实问题与对策	
35	本章小结	
36	讨论案例 联想——战略招聘的秘密	
41	第二章 员工配置的环境	
42	第一节 员工配置的外部环境	
42	一、影响员工配置活动的经济因素	
43	二、影响员工配置活动的政治因素	
45	三、劳动力市场对员工配置活动的影响	

47	四、文化与社会习俗对员工配置活动的影响
47	五、技术进步对员工配置活动的影响
50	六、国家政策法规对员工配置活动的影响
56	第二节 员工配置的内部环境
56	一、企业战略
60	二、企业生命周期
61	三、企业文化
65	四、组织结构
66	五、企业的形象和地理位置
67	六、企业的管理水平和人力资源管理政策
67	本章小结
68	讨论案例 招聘环境分析
71	第三章 员工配置的基础：人力资源规划
72	第一节 人力资源规划概述
72	一、人力资源规划
73	二、人力资源规划的作用
76	三、人力资源规划的内容
82	四、人力资源规划的基本过程
87	第二节 人力资源预测与平衡
87	一、人力资源需求预测
95	二、人力资源供给预测
102	三、人力资源供需的平衡
104	本章小结
105	讨论案例 人力资源供需分析预测
112	第四章 员工配置的基础：工作分析
113	第一节 工作分析概述
113	一、工作分析的基本含义
115	二、工作分析与人力资源管理其他模块的关系

116	三、工作分析的主要内容和程序
119	第二节 工作分析的主要方法
119	一、访谈法
122	二、观察法
125	三、问卷调查法
128	四、工作日志法
130	五、文献分析法
131	六、关键事件法
132	七、职能工作分析法
133	第三节 工作分析在员工配置中的作用
134	一、工作分析与人力资源招聘
136	二、工作分析与人力资源配置
137	本章小结
138	讨论案例 职位分析真的是“雾里看花，水中望月”吗？

141 第五章 员工配置的基础：测量

142	第一节 测量概述
142	一、测量的主要概念与内容
150	二、测量的方法
153	三、测量方案的制订
154	第二节 测量的信度
155	一、信度的概述
156	二、信度的测量方法
161	三、信度系数的解释
162	四、影响信度的因素
164	第三节 测量的效度
164	一、效度的概述
165	二、效度的测量方法
171	三、效度系数的解释
172	四、影响效度的因素

174	本章小结	211
175	附录 5-1 情商评估	211
177	第六章 招 聘	221
178	第一节 招聘概述	221
180	第二节 招募计划	221
180	一、招募人数	221
181	二、招募基准	221
184	三、招募经费	221
185	第三节 招募策略	221
185	一、人员策略	221
188	二、时间策略	221
188	三、地点策略	221
189	四、招募的备选方案	221
190	本章小结	221
191	附录 6-1 上海通用汽车(SGM)的招募策略	221
194	附录 6-2 Cisco 的招募策略	221
197	第七章 内部招聘和外部招聘	221
198	第一节 内部招聘	221
198	一、内部招聘的优点	221
201	二、内部招聘的缺点	221
202	三、主要的内部招聘方式	221
203	四、内部招聘的操作方法	221
204	五、内部招聘应注意的六个问题	221
205	第二节 外部招聘	221
206	一、外部招聘的优点	221
207	二、外部招聘的缺点	221
208	三、企业在选择招聘方式时应遵循的几个原则	221
209	第三节 外部招聘途径	221
209	一、广告	221

214	二、就业服务机构
215	三、猎头公司
217	四、校园招聘
220	五、人才交流市场/招聘洽谈会
222	六、网络招聘
225	七、海外招聘
225	八、其他招聘渠道
226	九、不同人才的不同招聘来源

226	本章小结
229	附录7-1 欧莱雅的招聘渠道
230	附录7-2 摩托罗拉的招聘渠道

233 第八章 甄 选

234	第一节 初步筛选
234	一、筛选求职申请表
241	二、筛选个人简历
244	第二节 笔试
246	第三节 面试概述
246	一、面试的优点与缺点
246	二、面试的种类
248	三、面试的风格
249	四、面试准备
251	第四节 提问
251	一、面试提问技巧
252	二、面谈追问的技巧
253	三、与工作有关的问题示例
254	四、常用面试问话提纲
256	五、倾听与记录
261	六、结束面试
261	第五节 背景调查与体检
261	一、背景调查

262	二、调查的信息
263	三、信息的核实
265	四、文凭和求职材料的识别
266	五、背景调查可以委托中介机构进行
267	六、体检
267	本章小结
269	附录8-1 招聘回复的速度风险
270	附录8-2 微软如何对待电子简历：筛选保密与拾遗补漏
271	附录8-3 设计素质考核面试问题
275	附录8-4 美国企业的背景调查
276	第九章 录用与招聘评价
277	第一节 录用
277	一、录用决策注意事项
278	二、通知应聘者
278	三、协商待遇条件
280	四、签订劳动合同
281	第二节 接纳新雇员
281	一、新雇员就位程序(第一天)
282	二、第一天之后
283	三、适应性培训内容
284	第三节 招聘工作的评估和总结
284	一、如何评价公司招聘的效果
285	二、成本评估
286	三、录用人员评估
286	四、针对竞争对手的招聘总结
287	五、适应性培训的控制和评价
288	本章小结
289	附录9-1 豁免地位(Exemption Status)
293	参考文献

第一章

员工配置概述

自从诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨提出人力资本理论之后,人力资源因其在企业生产、管理中的重要作用而被经济学家和管理学家称为第一资源。他们认为人力资源是组织各项资源中最宝贵、最重要的资源,是组织发展的“第一资源”,组织中其他资源的组合、运用都要靠人力资源来推动。经济竞争、科学技术的竞争、智力的竞争,归根到底是人才的竞争,而现代企业对人才的竞争究其根本也就是人力资源的竞争。世界上成功的企业无不重视人力资源开发与管理活动,抢占人力资源开发与管理的制高点,在人力资源开发和管理争夺战中争取主动地位。

第一节 员工配置

任何组织必须具有员工配置系统,用以指导获取、运用和留任劳动力队伍。员工配置是人力资源管理各活动中最基础的工作,也是一项关键的组织职能。

一、员工配置

1. 员工配置的概念

员工配置(Staffing)是一个比较宽泛的概念,学者们针对员工配置所进行的定义如下:

- 萧鸣政(2005)认为,员工配置是指组织根据发展战略、人力资源规划,以及根据人力资源所具有的职位心理欲求和能力等个人具体条件和情况,不断、经常性地通过一定的方式和手段,有目的、有计划、合理地对人员的职务进行调整变化,通过个人能力和岗位的最佳结合而使组织目标得以有效实现,同时又有助于人力资源职业发展和能力开发的组织的人力资源管理政策和技术。

- Caruth(2009)认为,员工配置是一个决定组织中人力资源需求的程序,并且确保足够合格的人员来满足这些需求。

- 赫伯特·G·赫尼曼(2005)将员工配置定义为:为了创造组织效能的有利条件而从事的获取、运用和留任足够质量和数量劳动力队伍的过程。这个定义强调了员工配置水平和劳动力质量两方面对组织效能的贡献,以及一套相互配合的劳动力获取、雇佣和留任活动指导着人员的流入、保留和流出组织。本书就采用该定义。

2. 内涵

任何组织必须具有员工配置系统,用以指导获取、运用和留任劳动力队伍。赫伯特·G·赫尼曼的人员配备定义包含以下三个方面的内容。

(1) 获取。获取活动包括外部员工配置系统,它管辖的是组织新进入人员的最初入口。它包括规划人员数量和需要类型,确定以有效完成工作所需的任职资格或KSAO(Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics,知识、技能、能力和其他特征)为形式的工作要求,确定工作的相应报酬类型,发起外部招聘活动,使用选拔工具来衡量应聘者应有的KSAO水平,决定哪些应聘者最称职,应获得工作邀请,并且汇总申请者愿意接受的工作邀请。

(2) 运用。运用活动指的是新雇佣员工在他们将要从事的实际工作岗位上的安置,有时这在雇佣期间还没有完全明晰,例如特殊的工作部门或工作地点。运用活动

也包含了指导现在员工的流动,也就是通过处理晋升调动和新项目任务等问题的内部员工配置系统,来完成遍及组织的流动。内部员工配置系统在许多方面模仿了外部员工配置系统,例如晋升的规划和调动的职位空缺,确定工作要求和报酬,为晋升或调任职位招聘员工,评价员工的任职资格以及就新岗位提供工作邀请。

(3) 留任。留任系统试图管理不可避免将要流出组织的员工流。有时这些流出在雇员方是非自愿的,比如裁员或业务部门并入其他组织。另一些流出是员工发起,自愿的。比如,离开组织去从事另一个工作(一种潜在、可避免的人员调整)或离开组织去跟随伴侣或合伙人到另一个地方(一种潜在、不可避免的人员调整)。因此,没有组织能够或应该完全减少人员流出,但是组织应该试图减少这样的人员调整:有价值员工的离开带来新手云集(Greener Pastures),在别处也就是被称为“自愿—可避免的人员调整”。这样的调整对组织来说成本很高。另外,解雇和裁员也会造成人员调整。通过不同的留任战略和策略,组织能防止这些类型的人员调整,并且试图留任组织认为承担不起流失的那些员工。

3. 与员工配置相关的概念

员工配置是组织人力资源管理活动的其中之一,是获取、运用和留任组织劳动力的组织职能,是一个比招募、甄选等词汇更为宽泛、系统的概念。但是,在诸多人力资源管理的相关研究中,我们常常看到的是招募与甄选等词汇,很少见到员工配置这一词汇,这就需要我们仔细分析这些概念之间的差别。

(1) 招募(Recruitment)包括搜寻和获得足够数量的合格的职务候选人,以便组织能够从中挑选出最合适的人员来填补职务空缺(诺伊,2005)。人力资源招募包括发生在雇主与潜在雇员之间的大部分,但不是全部的活动内容,在日常交谈当中,人们经常把“招募”的概念当成组织雇佣的全部过程。人力资源专业工作者通常把雇佣的全过程描述为招募与甄选。招募与甄选是两个关系非常密切的活动。人力资源招募的主要目的是创造一个潜在的雇员群。

(2) 甄选(Selection)是为了决定应该雇佣谁来填补组织出现的长期或短期的职位空缺,获取求职者的信息并对其加以运用的过程(诺伊,2005)。甄选包括对潜在雇员进行分类、排序,并决定哪些求职者最终将受到组织的雇佣通知,是一个选择的过程。人力资源招募活动在即将作出雇佣决策之前就宣告结束,而这时正是人力资源甄选工作的开始之际。

与员工配置相关的概念还有人力资源配置,人力资源配置可以从宏观角度和微观角度去理解。宏观角度的人力资源配置包括一个国家对全部人力资源的宏观配置,而从组织管理的微观角度来看,所谓人力资源配置就是通过考核、选拔、录用和培训,把符合组织价值观和发展需要的人才及时、合理地安排在所需要的岗位上,形成一定的结构效应,并使之与其他经济资源相结合,使得人尽其才,提高人力资源利用

率,最大限度地为组织创造更多效益(严妍,2008)。微观角度的人力资源配置与员工配置的概念相似,但该定义包含人力资源的配置和培训,虽说培训是为了使员工能够更胜任工作或者更能够与组织匹配而进行的,但是其终究应该属于人力资源管理活动中的培训环节,不应放在员工配置中。

(3) 员工配置(Staffing)是为了创造组织效能的有利条件而从事的获取、运用和留任足够质量和数量劳动力队伍的过程。从概念中可以看出员工配置包含了对进入组织和在组织中留任的人员流动情况的管理。员工配置过程包含招募、选拔和雇佣这几个关键的要素,同时还描述了在这些人员流动过程中发生的步骤和活动,如图1-1所示。

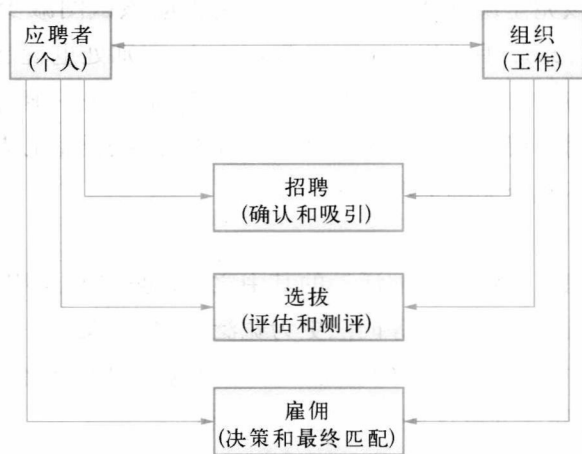


图 1-1 员工配置系统的组成要素

资料来源:赫伯特·G·赫尼曼、蒂莫西·A·贾奇著,王重鸣、陈学军等译,《组织员工配置》,机械工业出版社,2005年。

4. 员工配置是一个系统或过程

从上述分析中我们可以看出,员工配置不是一个简单的招聘或甄选的活动,而是一个过程,它不仅包括人员的获取,还包括人员的运用和留任管理,它确定并支配进入组织、留在组织和离开组织的人员流。员工配置系统开始与应聘者 and 组织之间的相互接触,组织和应聘者双方作为员工配置程序的“参与者”,从员工配置程序开始到结束始终是“合作参与者”。员工配置的初始阶段是招聘,它包括了组织和应聘者双方对招聘或竞聘目标的确认和吸引。组织试图确认和吸引个人,使之成为工作申请者,如广告、人才市场等方式都可采用。员工配置的第二阶段是选拔,选拔阶段的重点在评估和测评。组织评估应聘者的 KSAO 和动机,并参照任职要求得到的测评数据来决定应聘者的匹配程度。同时,应聘者也在对工作和组织进行评估。员工配置的下一个核心要素是雇佣,它包括了决策及组织和应聘者之间的最终匹配活动。在应聘者接受工作之后,匹配的最后阶段就告结束,雇佣关系也正式确立。

二、员工配置的重要性

在人力资源管理活动中,员工配置包括人力资源的流入和流出等环节,是组织成功的关键。员工配置对于组织和员工都具有重要意义。对于组织来讲,员工配置是用人的基础,用人是人力资源管理活动的中心环节之一,组织效率在一定程度上取决于员工配置,员工配置是否合理在很大程度上影响组织与人力资源之间的和谐发展。对员工来讲,员工配置是充分发挥其作用、实现其价值和得到物质与精神回报的必要条件。

1. 人力资本是组织的核心竞争力

在新经济时代,人们对知识和智力资本的关注程度远远超过了以往任何时代。尽管金融资本对组织的发展仍然具有举足轻重的作用,但是人们已经越来越认识到,拥有和创造知识与智力资本的人是构成组织核心竞争力的源泉,人力资源管理的地位和重要性也达到了前所未有的水平。詹姆斯·皮克福德(2003)甚至认为人力资源是一种战略资产,人力资源之所以被称为一种战略资产,是因为确保战略得到良好执行的能力是竞争优势的一个源泉,而人是战略执行过程的关键。

组织的竞争就是人力资本的竞争,能否获取优秀的员工使得组织拥有富于竞争力的人力资本是组织兴衰的关键。组织的发展根系于人的发展,人才质量成为衡量组织整体竞争力的标志。组织都在不惜代价地吸引和保留有竞争力的人力资源,员工配置在人力资源管理及开发工作中也是一项重要的基础性工作。员工配置的质量直接影响着一个组织人才资本的质量,是人力资源质量管理的第一关。

2. 员工配置是一个组织人力资源形成的关键

员工配置可以帮助组织获得人力资源,而且是最直接、最有效的手段。员工配置的目标就是保证组织人力资源得到充足的供应,使人力资源得到高效的配置,提高人力资源的投资效益。员工配置是其他人力资源工作开展的输入和前提,直接决定了新进员工的知识背景、技能高低、基本素质、文化适应性等是否符合组织发展的要求,对人力资源的使用、留用、培养等工作都有决定性的影响。

一份对组织中4个管理层的1969名经理主管人员的跨国调研表明(赫尼曼,2005),对于经理主管人员来说最为紧迫的问题依次是:

- 吸引、发展和留任核心员工;
- 战略性思考和计划;
- 保持高绩效文化;
- 提升客户满意度;
- 时间和压力管理。

另外,吸引、发展和留任核心员工的问题也是所有职能类型的经理主管人员最紧

迫的4个问题中的一个,并且是担负制造、操作、人力资源、研发、综合管理、财会和工程等职能的经理主管人员的最紧迫的问题之首。

另一份对525位人力资源专业人员和综合管理主管的调研发现(赫尼曼,2005),招聘/留任对于人力资源专业人员和综合管理主管是最重要的,员工配置问题确实会上升成为组织首要关注的问题。

3. 员工配置决策对组织和员工的影响重大

如图1-2所示,做出正确的员工配置决策与做出错误的决策将产生十分重大的、截然不同的后果。

高绩效水平	- 求职者将继续为不断的搜寻工作支付成本,这是没有必要的。 - 求职者可能会接受另一份工作,而这份工作可能与自己的能力和兴趣并不太相符。 - 求职者还将继续保持没有必要的失业状况,错过了许多本该得到的报酬。 - 求职者可能会认为受到歧视而提起法律诉讼。 - 指导职位空缺被填补之前,雇员一直被要求承担额外的工作。 - 由于雇主人员配备的不足,因而顾客的需求未能得到满足。	拒绝了一名合格的求职者 (错误的决策)	接受了一名合格的求职者 (正确的决策)
	- 求职者继续寻找更加合适的工作。 - 雇主继续寻找更加合适的雇员。 - 求职者决定接受更多的培训。 - 雇主可能决定提供更多的培训,从而更多的求职者会得到雇佣机会。 - 顾客不会因为低水平的雇员而蒙受产品和服务上的损失。 - 在雇主继续寻找雇员的过程当中,雇员还将担当更多的额外工作,但是,他们不至于因为差劲的同事产生的错误而蒙受损失。	拒绝了一名不合格的求职者 (正确的决策)	接受了一名不合格的求职者 (错误的决策)
低绩效水平	- 雇员的工作非常出色。 - 雇员因为高绩效而得到了很好的报酬。 - 雇员会很喜欢自己的工作。 - 同事会从雇员的高绩效水平和高昂的士气中得到好处。 - 管理人员能够有效达成组织和自己的目标。 - 顾客得到了符合自己期望的产品和服务。		
	- 雇员表现很差。 - 由于绩效水平很差,雇员会失去尊严,而且他们无法得到高绩效者能够得到的报酬。 - 同事会因为这些蹩脚的雇员的工作而蒙受损失。 - 由于雇员的绩效水平低,顾客的期望未能得到及时、有效的满足。 - 管理人员未能达成组织和自己的目标。 - 由于雇员的绩效技能水平低,可能会发生伤害、事故以及其他的工伤问题。 - 雇员最终会寻找新的工作,雇员流动还会产生其他额外的成本。		
		没有为求职者提供空缺的职位	为求职者提供空缺的职位

图1-2 正确与不正确的员工配置决策可能产生的后果

资料来源:苏珊·E·杰克逊、兰德尔·S·舒勒著,欧阳袖、张海容译,《管理人力资源——合作伙伴的责任、定位与分工》,中信出版社,2006年。